



Vårterminen 2005

Institutionen för ekonomi
Kandidatuppsats i företagsekonomi
FEC656

OUTSOURCING

Alltid framgångsrikt?

Författare:

Emelie Hansson
Mathias Jakobic

Handledare:

Nils-Gunnar Rudenstam
Leif Holmberg

Abstract

Outsourcing is a growing phenomenon and the rumor says that it's a good and successful solution for companies with organizational issues and that it can result in lower production costs. But is it possible that it's always successful?

The goal with this paper is to find out what have made outsourcing so used and popular and see if there are any failures. We shall find the reasons of success and failures and how the issues that exist shall be overcome.

The purpose of this paper is to find out if outsourcing is as good as the rumor says and what makes it so good. We will also mention less successful projects and enlighten the reasons for these.

We have collected information through literature, articles, theories and empirical facts, whom has been gathered through interviews with persons on companies that have a strong relation to outsourcing.

In lack of time we have chose to make only six interviews in companies with Swedish circumstances of outsourcing.

In the end of this paper we have come to the conclusion that outsourcing in most cases are successful. But to succeed you have to take consideration of some important criteria's as good communication, high competence and extensive preparations.

Disposition

Kapitel 1 Inledning

Kapitel 2 Metod

Kapitel 3 Teori

Kapitel 4 Empiri

Kapitel 5 Analys

Kapitel 6 Slutsats

Innehållsförteckning

	<u>Sid.</u>
1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 Vad betyder outsourcing?	1
1.1.2 Presentation av ämnet	1
1.2 Problemformulering	3
1.3 Syfte	3
1.4 Avgränsningar	3
2 Metod	5
2.1 Vetenskaplig metod	5
2.2 Enskilda/multipla fallstudier	5
2.3 Forskningsdagbok	6
2.3.1 Informationsinsamling	6
2.3.2 Tillvägagångssätt	6
2.4 Val av företag	7
2.4.1 Intervjuer	7
2.4.2 Reflektion över intervjuerna	8
2.5 Validitet och reliabilitet	8
2.6 Reflektioner över vår metod	9
2.7 Sammanfattning kapitel 2	10
3 Teori	11
3.1 Vad är kärnverksamhet/-kompetens?	11
3.2 Taktiska/strategiska motiv till outsourcing	12
3.2.1 Taktiska motiv	12
3.2.2 Strategiska motiv	13
3.3 Agentteorin	14
3.4 Produktions och faktorskostnadsteori	14
3.5 Risker med outsourcing	15
3.6 Fördelar/nackdelar med outsourcing	16
3.7 Sammanfattning kapitel 3	18
4 Empiri	19
4.1 Företag 1	19
4.1.1 Presentation	19
4.1.2 Intervjusvaren	19
4.2 Företag 2	22
4.2.1 Presentation	22
4.2.2 Intervjusvaren	22
4.3 Företag 3	25
4.3.1 Presentation	25
4.3.2 Intervjusvaren	25
4.4 Företag 4	28
4.4.1 Presentation	28
4.4.2 Intervjusvaren	28
4.5 Företag 5	30
4.5.1 Presentation	30
4.5.2 Intervjusvaren	30

4.6 Företag 6	<u>Sid.</u> 33
4.6.1 <i>Presentation</i>	33
4.6.2 <i>Intervjusvaren</i>	33
4.7 Översiktsplan	35
5 Analys	36
5.1 Inledning analys	36
5.2 Kärnverksamhet	36
5.3 Taktiska/strategiska motiv till outsourcing	37
5.3.1 <i>Taktiska motiv</i>	37
5.3.2 <i>Strategiska motiv</i>	37
5.4 Agentteorin	38
5.5 Produktions och faktorkostnadsteori	38
5.6 Risker med outsourcing	39
5.7 Fördelar/nackdelar med outsourcing	39
6 Slutsats	41
6.1 Är det så bra som ryktet säger?	41
6.2 Framgångsfaktorer	41
6.3 Orsaker till mindre lyckade projekt	42
6.4 Hur ska problem förebyggas/övervinnas	42
7 Fortsatt forskning	44
Källförteckning	45

Bilagor

Intervjuguide företag 1-6

1 Inledning

I detta kapitel inleder vi med en beskrivning av begreppet outsourcing och en kort historik kring ämnet. Därefter redovisar vi vårt problem, syfte samt vad vi har för mål med uppsatsen. Även de avgränsningar vi gjort tas upp i detta kapitel.

1.1 Bakgrund

1.1.1 Vad betyder outsourcing?

Outsourcing innebär i kort att företag utkontrakterar utförandet av hela eller delar av funktioner till en utomstående leverantör. Detta istället för att till exempel själv tillverka en komponent eller utföra en viss typ av tjänst¹. Dessa funktioner ska dock tidigare ha legat i företagets egen regi för att få benämnas som outsourcing².

1.1.2 Presentation av ämnet

Från första början var det mest delar av produktionen som utkontrakterades. På senare tid outsourcar många företag nu också delar av sin verksamhet, alltifrån administration, städning och personalrekrytering till dataservice och avancerad produktutveckling. Att lägga fokus på sin egen verksamhet och kärnkompetens har blivit viktigare nu än någonsin. De resurser man besitter bör användas till det man är bäst på och inte på sådant som anses ligga utanför företagets kärnverksamhet. Därför har outsourcing vuxit fram som ett mycket användbart alternativ.

Aldrig tidigare har outsourcing varit av mer avgörande karaktär för företag än den är i dagens dynamiska ekonomi med ökande grad av globalisering. En smartare och/eller mer flexibel produktion, kortad tid till marknaden och minskad kapitalbindning sänker totalkostnaden³. Det är svårt att finna företag som inte tillämpar outsourcing för effektivisering och förnyelse⁴.

Det finns ett flertal funktioner som traditionellt sett har varit och är lämpligt att outsourca med hänsyn till vilken kompetens företaget besitter inom respektive område. Dessa funktioner kan sammanfattas i produkttillverkning

¹ NE, 2005

² Axelsson, 1998

³ Jonson, 2004

⁴ Leavy, B, 2001

och allmänna servicefunktioner så som till exempel säkerhet, informationsteknologi samt konsultation och utbildning⁵.

Motiven till outsourcing är av varierande karaktär. Generellt kan dock sägas att resursintensiva funktioner är ett område där outsourcing är motiverad. Detta i områden som påverkas av en föränderlig marknad samt verksamhet där det är allt för kostsamt att rekrytera, utbilda och behålla personal⁶. Företaget bör outsource funktioner som inte tillför något värde till den egna värdekedjan.

Nedan presenteras olika situationer då företag kan tjäna på att använda sig av outsourcing⁷

- **Teknologi.** Ett externt företag kan ha bättre möjligheter att anskaffa ny teknologi med högre prestanda och kan med detta erbjuda prestationer som är både bättre och billigare.
- **Kunskap.** Det kan vara en fråga om till exempel managementkunskaper eller datakunskaper. Ett externt företag hade kunnat sköta dessa delar på ett bättre och effektivare sätt.
- **Produktionsutveckling.** Ett företag kan vara skickligare än andra på att bedriva produktutveckling. Detta beroende på att företaget i fråga förfogar över personal som är duktigare, att de har bättre arbetsmetodik men också bättre teknisk utrustning.

Då ett företag har olika leverantörer att välja mellan i frågan om outsourcing kan man ofta välja rätt med hjälp av litteraturen. Men då detta ej går finns det vissa aspekter man bör beakta, för att göra en djupare analys. Exempel på sådana aspekter kan vara geografisk närhet, tidsåtgång, gränssnitt, expertkunskap, medarbetarnas delaktighet och förändringstakt⁸.

⁵ Axelsson, 1998

⁶ Rothery, B; Robertson, I, 1995

⁷ Axelsson, 1998

⁸ Ibid.

1.2 Problemformulering

Ett problem med outsourcing kan vara att tillgången till information om lyckad outsourcing ofta är snedvriden till fördel för alla framgångshistorier inom ämnet. Överdriften av den här typen av information kan leda till att ledningen i olika företag drar förhastade slutsatser om att de måste outsource någon funktion (the "bandwagon effect") när det i verkligheten finns färre lyckade försök av outsourcing än rapporterade. Denna snedvridning uppstår på grund av timingen av historierna om outsourcing – de är oftast publicerade då outsourcingkontrakt precis är signerade, då problem mellan företag och leverantör ännu ej har uppstått⁹.

Outsourcing är ett växande fenomen som ryktet säger är en bra och framgångsrik lösning till företag med organisationsproblem, samt att det kan medföra kostnadsbesparingar. Men frågan är hur mycket av ett företags verksamhet som kan outsourceas och vad konsekvenserna blir? Är det möjligt att det alltid är framgångsrikt?

Målet med denna uppsats är att ta reda på vad det är som gjort att outsourcing har blivit så använt och omtyckt och se om det eventuellt finns några misslyckanden.

- Framgångsfaktorer?
- Orsaker till mindre lyckade outsourcingprojekt?
- Hur ska de problem som finns övervinnas?

1.3 Syfte

I detta arbete kommer vi att försöka ta reda på ifall outsourcing är så bra som ryktet säger och vad det är som gör det så bra. Vi kommer även att ta upp mindre lyckade outsourcingprojekt och belysa orsakerna till dessa.

1.4 Avgränsningar

För att vi inte ska få för mycket information att bearbeta har vi bestämt oss för att hålla oss till de svenska förhållandena. Outsourcing i övriga länder och deras förhållanden kommer därför inte att behandlas. På grund av tidsbrist har vi valt att begränsa oss till sex företag i vår multipla fallstudie och vår undersökning har vi gjort utifrån ett företags perspektiv.

Vidare har vi inte gjort någon speciell avgränsning på tjänste- och produktionsoutsourcing, utan mer en allmän bild där vi drar generella slutsatser över problem och framgångsfaktorer överlag. Detta oberoende av vad man har för sorts outsourcing.

⁹ Bragg, 1998

2 Metod

I detta kapitel börjar vi med att beskriva de vetenskapliga metoder vi valt. Därefter redovisar vi vår forskningsdagbok. Sedan tar vi upp olika tillvägagångssätt och lite reflektioner kring det. Sist avslutar vi kapitlet med en kort sammanfattning för att fräscha upp minnet för läsaren.

2.1 Vetenskaplig metod

Som undersökningsmetod vid uppsatsskrivande kan man välja mellan kvalitativ och kvantitativ modell.

Den kvalitativa modellen har som första syfte att man ska förstå det man undersöker. Förståendet är viktigare än förklarandet, alltså vi skapar en djupare förståelse för det problem vi studerar. Den kvantitativa modellen däremot tar mer upp förklarandet, alltså att ta reda på frågor som till exempel hur ofta, hur mycket, hur många och så vidare. Här är det primära syftet att förklara orsakerna till olika händelser med hjälp av statistik och matematik¹⁰.

I vårt fall har vi använt den kvalitativa modellen, där det viktiga är att vi skapar oss en djupare förståelse för det ämne vi valt, det vill säga outsourcing.

2.2 Enskilda/multipla fallstudier

Multipla fallstudier är studier som innefattar mer än en enhet/organisation. Dessutom utförs de på olika ställen med olika villkor. En enskild fallstudie fokuserar däremot endast på en enhet och skapar en djupare bild av denne. Anderson skriver att syftet med multipla fallstudier kan vara en önskan att åstadkomma förenklad kunskap och detta är enklare vid studier av mer än en enhet¹¹. I vår uppsats har vi valt att använda oss av en multipel fallstudiemetod, där vi har plockat ut sex olika företag att studera.

¹⁰ Andersen, 1998

¹¹ Ibid.

2.3 Forskningsdagbok

Efter två misslyckade uppslag till examensarbete bestämde vi oss för att skriva om hur outsourcing i svenska företag har fallit ut. Till en början studerade vi litteratur och artiklar rörande det valda området.

2.3.1 Informationsinsamling

Då vi sökte efter vårt litterära material använde vi oss av en IT-baserad informationssökning i de bibliografiska baserna som finns på Högskolan i Kristianstad¹². Eftersom vi nästan enbart sökte efter böcker och artiklar har vi inte använt nyhetsbaserna, där man söker efter nyheter och tidningsartiklar. Självklart har vi också använt oss utav Internet, som idag är en mycket viktig källa. Då vi hittat litteratur så det räckte för att, enligt oss, skriva en bra uppsats började vi bearbeta vår information. Detta för att tränga djupare in i ämnet och öka förståelsen. Under hela arbetets gång fortsatte vi sedan med att komplettera med fler källor allt eftersom. Vi hade också en del tidigare erfarenheter från ämnet tack vare kurser inom ekonomi.

Vidare skaffade vi oss empirisk information genom intervjuer med personal på de företag vi valt. Detta för att i slutet kunna dra välgrundade slutsatser av vår problemformulering.

Information kan delas upp i primär och sekundärdata. Då vi själva samlar in information kallas det primärdata, om data däremot samlas in av någon annan, som till exempel en forskare eller institution, kallas detta för sekundärdata¹³. I vårt fall har vi använt oss av både primär och sekundärdata. Primärdatan motsvarar våra intervjuer och sekundärdatan är de teorier och undersökningar vi använt oss av.

2.3.2 Tillvägagångssätt

Då vi startade skrivandet arbetade vi i huvudsak med inledning och problemformulering, som vi tyckte var besvärligast just då. Detta läste vi också i metodboken ”Den uppenbara verkligheten” av Ib Andersen. Fortsättningsvis ska man sedan enligt Andersen arbeta med teori, avgränsning och uppsatsens organisering, vilket vi också följde. Vi jobbade en hel del med att hitta teorier som vi kunde knyta till vårt valda ämne. Efter att vi letat i litteraturen samt använt oss av våra befintliga kunskaper från tidigare kurser bestämde vi oss för att använda oss av teorierna vi har presenterade längre fram i arbetet (se kap. 3).

Då vi satt oss in i ämnet tillräckligt och skrivit klart inledningen, teorin samt en del på vårt metodkapitel tyckte vi att vi började bli redo för intervjuerna. När vi började med intervjuerna fick vi ännu större förståelse för ämnet och

¹² Andersen, 1998

¹³ Ibid.

hur det fungerade ute i verkligheten. Det står mycket om det i böckerna som är bra, men vi behövde få komma ut i verkligheten för att förstå hur det verkligen går till. Denna inblick gav oss så mycket mer och vi upptäckte att allt inte går att läsa i böcker.

Under arbetets gång kompletterades också hela tiden arbetet med mer text i både inledning och metod. Empiridelen började bli klar och vi började på analysen, som var svårare än förväntat. Det krävdes att vi var mycket väl insatta i allt som stått i såväl teorin som empirin och vad som sagts under intervjuerna. Därför läste vi igenom arbetet några gånger och skrev sedan ned vår analys.

Efter analysen började vi arbeta med slutsatsen. Det är den som ska avsluta och knyta ihop all text i arbetet och säga vad vi har kommit fram till. All information vi fått fram i litteratur, empiriska undersökningar och artiklar hjälpte oss dra en välgrundad slutsats.

2.4 Val av företag

Vi har valt att hämta vårt empiriska material ur intervjuer i sex olika företag. Vi har valt tre företag som outsourcar delar av sin produktion och tre företag som själva har åtagit sig uppdrag från andra företag. Anledningen till att vi valt tre företag från vardera perspektivet beror på att vi i slutet ska kunna jämföra och dra slutsatser utifrån båda perspektiven, utifrån företagens tidigare erfarenheter om outsourcing.

2.4.1 Intervjuer

Eftersom vi ansåg att en multipel fallstudie skulle passa bäst för att uppfylla vårt syfte valde vi att titta på sex olika företag. Detta tyckte vi var tillräckligt för att kunna dra en rättvisande slutsats. Alla personer kontaktades först via telefon, för att bestämma tid och plats för intervjun. Tre av intervjuerna skedde därefter ute på respektive företag. De resterande tre skedde per telefon. De som vi intervjuat har varit de som blivit oss rekommenderade av företagen. De ansågs vara de som var bäst insatta i ämnet och satt på rätt position för att kunna besvara våra frågor. Samtliga intervjuer tog cirka en halvtimme att utföra. Till vår hjälp under intervjuerna hade vi en intervjuguide som mall, men på grund av oförutsägbara svar kompletterades hela tiden intervjuerna med fler frågor som ej fanns med i guiden. Detta för att tränga djupare in i de problem eller fakta som vi fann mest intressant i respektive företag.

Vid de personliga intervjuerna på plats på respektive företag antecknade vi båda två samt kompletterade med frågor. Under intervjuerna per telefon använde vi oss av en diktafon som spelade in hela intervjun så vi inte skulle

gå miste om viktig information. Här var det dock bara en av oss som pratade eftersom vi inte hade tillgång till högtalartelefon.

Även om vi inte utförde intervjuerna på samma sätt, det vill säga endast personliga intervjuer, som var meningen från början, så upplevde vi inte att det gjorde någon skillnad i intervjuerna. Alla var väldigt positiva och öppna och verkade inte känna några hinder till att svara på våra frågor. Vi tror således att det inte spelade någon roll att tre av intervjuerna gjordes per telefon.

2.4.2 Reflektion över intervjuerna

Innan vi började intervjuarbetet fick vi en bild av att de personer vi skulle intervjua möjligtvis kunde vara lite motstridiga och inte så tillmötesgående. Men när vi väl träffades respektive pratades vid i telefon fick vi ett mycket godhjärtat bemötande och alla var väldigt trevliga. På grund av detta kunde vi själva också slappna av och genomföra intervjuerna utan problem. Före alla intervjuerna lovade vi alla anonymitet. Detta tror vi har bidragit till mer öppenhet och ärlighet i svaren. Det är trots allt misslyckanden och problem i organisationen som erkänns i vissa fall. I och med att vi hade personintervjuer förde vi också en dialog med de intervjuade och om något svar eller någon fråga var oklar kunde detta enkelt redas ut.

Vi kan inte garantera att vi fått information från den som visste mest om outsourcing på respektive företag, men det var dessa personer som enligt rekommendationer var den som hade bäst kunskap inom området.

Anledningen till att vi valde de företag vi gjorde var att vi ville ha två olika perspektiv till outsourcing. Detta visade sig vara ganska bra, då vi fick lite varierande svar från de olika aktörerna.

2.5 Validitet och reliabilitet

När man gör en undersökning av en företeelse och ska dra slutsatser vill man gärna att de källor man har stämmer överens med verkligheten, alltså att de är pålitliga. I hur stor grad de är så, kallas för definitionsvaliditet. Validitetsbegreppet kan man sedan dela upp i två olika begrepp; giltighet och relevans. Giltighet visar den allmänna överensstämmelsen mellan teori och verklighet medan relevansen visar på hur relevant informationen är för vår problemställning. Validiteten går inte att mäta exakt utan det är upp till författaren att argumentera för sina ståndpunkter¹⁴.

¹⁴ Andersen, 1998

Reliabiliteten anger i hur stor grad resultatet från våra mätningar påverkas av tillfälligheter, eller med vilken exakthet vi mäter det vi ska mäta. Vi får till exempel inte ha registrerat våra data på fel sätt¹⁵.

I vår undersökning har reliabiliteten inte så stor betydelse, eftersom vi inte mäter något numeriskt. Validiteten däremot är något vi måste ta hänsyn till. Något som är extra viktigt är när man tar information från Internet, där informationen flödar okontrollerat och inte alltid är så pålitlig. Trots att vi lovade anonymitet i alla intervjuer kan det hända att de intervjuade ändå förskönade verkligheten en aning.

2.6 Reflektioner över vår metod

Vi kom igång något senare än förväntat tack vare två missade uppslag, vilket gjorde att vi fick arbeta hårdare i början. Vi kom dock snabbt igång då vi bestämt oss för ämnet outsourcing.

För att få ärligare svar upplyste vi alla intervjupersonerna om att vårt arbete kom till att bli helt anonymt för deras del. Då vi även har lite känsliga frågor såsom erkännande av misslyckanden och problem tror vi detta var nödvändigt för att få rättvisande svar.

För att få en bättre bild av verkligheten skulle vi kanske behöva göra några intervjuer till. Vi har ändå kunnat dra intressanta välgrundade slutsatser på de sex intervjuer vi gjort. Vi kunde ganska snabbt se ett mönster som genomsyrade alla intervjuerna, men det kom hela tiden fram mer information.

Då vi gjorde våra intervjuguider till de olika företagen utformade vi dem lite olika, beroende på vad vi redan visste eller kunde läsa oss till om företaget. Därför är det olika frågor på formulären som finns bifogade längst bak i arbetet. Även vissa skillnader kommer att framträda då olika företag har olika relationer till outsourcing. Tre företag lägger ut outsourcing kontrakt på andra företag, medan tre åtar sig kontrakten. Branscherna spelar också en viss roll vid utformandet av frågorna i intervjuguiden.

¹⁵ Ibid.

2.7 Sammanfattning kapitel 2

I vårt arbete har vi använt oss av en kvalitativ modell där det viktiga är att vi skapar oss en djupare förståelse för det ämne vi valt, det vill säga outsourcing. Detta har vi kompletterat med en multipel fallstudie, där vi studerat sex företag och intervjuat berörda personer i dessa företag.

Då vi sökte efter vårt litterära material använde vi oss av en IT-baserad informationssökning i de bibliografiska baserna som finns på Högskolan i Kristianstad. Efter det började vi med skrivandet av brödtexten. Inledning, metod och teori var de områden som behandlades först. Därefter gjorde vi de utvalda intervjuerna. Under tidens gång kompletterades hela tiden arbetet med mera fakta. Alla intervjuer redovisades anonymt och detta belystes innan intervjuernas start. Vi tror att detta medfört ärligare svar.

När vi skrivit vårt arbete har vi hela tiden fått vara uppmärksamma på validiteten, det vill säga relevansen och giltigheten, för den fakta som kommit fram. Rörande validiteten kan sanningsgraden på intervjupersonernas svar ifrågasättas. Vissa frågor kan vara känsliga och möjligtvis har de känt att anonymiteten inte var en tillräcklig anledning till att säga hela sanningen. Reliabilitet däremot har inte haft så stor betydelse i vårt arbete eftersom vi inte mäter något, men i allmänhet är detta något som måste beaktas.

3 Teori

Teoridelen presenterar de teorier vi valt att använda oss av. Med hjälp av dessa ska vi försöka öka förståelsen för orsaken och motiven till outsourcing. Teorierna presenteras var för sig där de samtidigt vävs samman med vårt valda ämne.

3.1 Vad är kärnverksamhet/-kompetens?

För att kunna urskilja vad som ska outsourcas och vad som ska stanna inom företagets väggar måste man veta vad som är ens kärnverksamhet, alltså vad man är bäst på. I Hedberg et al (1994, sid. 109) skriver författarna att¹⁶

Som den gode trädgårdsmästaren beskär sina fruktträd, väljer ut grenar och skott, strangulerar och ympar, så nyttjar den kompetenta företagsledningen sin insikt om företagets kärnkompetens för att understödja tillväxt, dominans och mästerskap.

Det är så här det ska gå till och delvis meningen med det. Det gäller att veta vilka grenar, avdelningar, som ska klippas av och vilka som ska stanna. I den situationen är det bra att veta vad som är företagets kärnverksamhet/kompetens¹⁷.

Ett företags kärna utgörs av de mest kritiska och utslagsgivande resurserna företaget förfogar över och som är svårast för konkurrenter att kopiera. Detta med koppling till de mål företaget strävar efter¹⁸. Alltså den verksamhet som är viktigast, som genererar mest vinst, som är den verksamhet som företaget har starkast koppling till. Företaget ska koncentrera sig på den verksamhet de gör bäst och outsourca det som andra kan göra bättre än de själva¹⁹.

När företaget vet vad som är deras kärnkompetens så underlättas omfördelningen av företagets begränsade resurser, inklusive mänsklig energi, till de aktiviteter som är av störst vikt. Företaget kan då koncentrera sig på de aktiviteter och resurser som gör just det företaget unikt och svårt för andra att efterlikna. Detta innebär också att konkurrenskraften långsiktigt säkras på ett bra sätt²⁰.

¹⁶ Axelsson, 1998

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid. Refererat ur Mintzberg & Quinn, 1991

²⁰ Axelsson, 1998

Figur 1²¹. Kärnverksamheten med fem olika viktiga outsourcingfunktioner.



3.2 Taktiska/strategiska motiv till outsourcing

I en undersökning gjord av The New York-based Outsourcing Institute har det kommit fram att det finns två olika anledningar till varför företag börjar med outsourcing – taktiska och strategiska anledningar²².

3.2.1 Taktiska motiv

De vanligaste taktiska anledningarna är först och främst kostnadsreducering, slippa göra avsättningar till icke-kärnverksamhet samt att få tillgång till ett större nätverk²³.

Vid outsourcing har man tillfälle att omvandla en del av företagets fasta kostnader till rörliga. Detta med fördel när man har ojämn produktion. Vid låg belastning slipper man betala för överkapacitet och vid överbelastning slipper man oroa sig över bristen på resurser²⁴.

²¹ Axelsson, 1998

²² Johnson, 1997

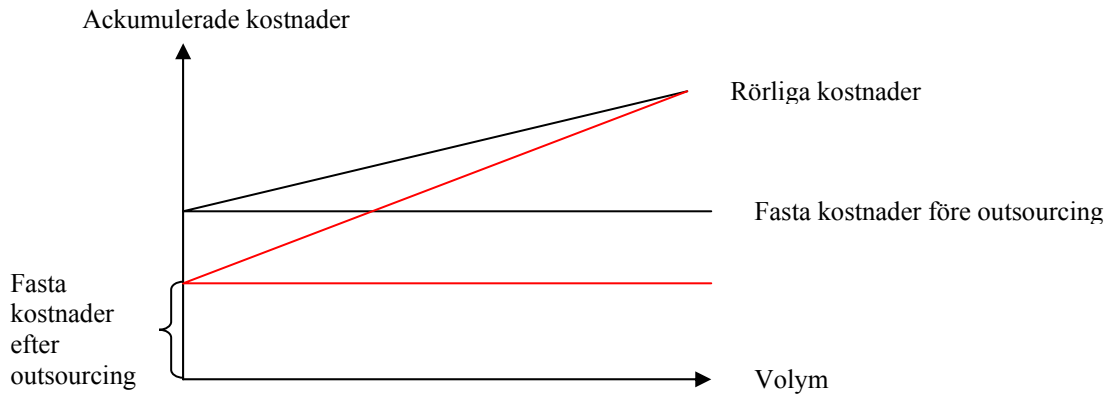
²³ Ibid.

²⁴ Axelsson, 1998

OUTSOURCING Alltid framgångsrikt?

Bilden nedan visar hur fördelningen av fasta och rörliga kostnader ser ut efter outsourcing.

Figur 2²⁵.



Outsourcing reducerar behovet av att använda avsatt kapital utanför kärnverksamheten. Detta gör att man får tillfälle att använda det till de viktiga delarna. Outsourcing kan också förbättra vissa finansiella mått för bolaget genom att eliminera behovet av att visa avkastning på vinst från kapitalinvesteringar utanför kärnverksamheten.

Outsourcing är också en bra lösning ifall företaget har funktioner som de själva har svårt att hantera eller för funktioner som ligger utanför dess kontroll. Dock är det inget substitut till att avsätta ledningens ansvar för styrningen i dessa funktioner²⁶.

3.2.2 Strategiska motiv

Då det gäller de strategiska anledningarna är de främst för att underlätta för företagen att fokusera på kärnverksamheten. Att få tillgång till högkvalitativa resurser som inte finns inom företaget eller för att fördela ut riskerna. Att frigöra kapital till andra syften är också en av anledningarna.

Då man använder sig av outsourcing låter man företaget fokusera på kärnverksamheten, medan de har en utomstående leverantör till att ta hand om detaljerna. Det är stora risker förenade med de investeringar företag gör. När företag väljer outsourcing kan de bli mer flexibla, mer dynamiska och mer anpassningsbara på en föränderlig marknad.

²⁵ Axelsson, 1998

²⁶ Johnson, 1997

Alla företag har ett begränsat kapital. Outsourcing tillåter företagen att frigöra kapital och dessa kan istället användas till kärnverksamheten och det som skapar värde i företaget. Detta för att de i slutändan ska kunna ta fram bättre produkter till sina kunder och ökad avkastning på sina investeringar²⁷.

3.3 Agentteorin

Teorin innefattar de problem som kan uppstå då två parter har olika visioner, mål och syn på risk. I vårt fall så handlar det om att ägarna styr sina chefer ute på företagen till att använda sig av outsourcing.

Agent teorin kan användas i de företag där det inte är ägaren/ägarna själva som styr företaget. I agentteorin uppfattas organisationens styrnings och kontrollproblem utifrån ägarnas, och investerarnas synvinkel. Relationen mellan ägarna (som kallas principaler) och cheferna (som benämns agenter) står i fokus för teorin. Cheferna kallas agenter för att indikera att de ska agera utifrån principalens intressen snarare än sina egna när de fattar beslut för principalens räkning²⁸. I detta fall handlar det om ägarna och cheferna har olika attityd till att outsourca delar av verksamheten. I agentteorin tar man sig an problemet med skilda intressen med hjälp av kontrakt som ser till att agenternas egenintressen hamnar i linje med principalernas intressen.

Då outsourcing varit framgångsrikt för många andra företag kan det i vissa fall ses som ett krav från ägarna att företaget i fråga ska outsourca delar av sin verksamhet. Cheferna känner då en press från ägarna att använda sig av outsourcing som ett instrument för att öka företagets effektivitet. Ägarna ser att alla andra outsourcar då bör också vi göra det.

3.4 Produktions- och faktorkostnadsteori

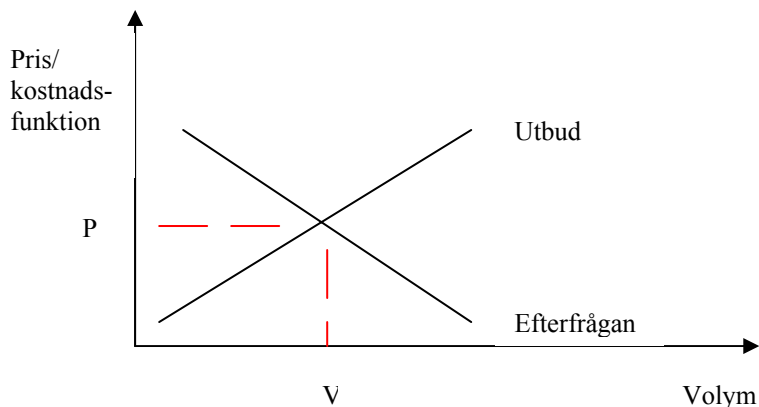
Produktions och faktorkostnader är en viktig utgångspunkt för att förstå arbetsfördelningen mellan aktörer i det ekonomiska systemet. I denna teori förutsätts aktörerna vara rationella och sträva efter att göra optimala val. Den grundläggande frågan utgår från tanken på att den enhet som har bäst förutsättningar för att utföra ett arbete också skall göra det. Företagen bör alltså outsourca de delar av sin verksamhet som de anser att någon annan kan göra bättre eller utföra till en lägre kostnad. Mot bakgrund av denna utgångspunkt är det på samhällig nivå viktigt att det ekonomiska systemet fungerar på ett sätt som möjliggör sådan arbetsfördelning och att det skapar drivkrafter för aktörerna att försöka bli allt bättre. Allt detta går också att härleda till mikroteorin, fast den är mest tillämpligt på företag som ägnar sig åt produktion av något slag.

²⁷ Johnson, 1997

²⁸ Hatch, 2002

Sammanfattningsvis kan man säga att för att företagen ska kunna konkurrera på marknaden måste de hela tiden sträva efter att bli så effektiva som möjligt²⁹. Om nu outsourcing medför kostnads fördelar blir företagen tvungna att använda sig av detta för att kunna konkurrera med de andra aktörerna på marknaden. Även ur ett samhällsekonomiskt perspektiv är det viktigt att företag ägnar sig åt outsourcing om det medför sänkta kostnader eller bättre produkter³⁰.

Figur 3³¹. Efterfråge- och utbudsförhållanden som utgångspunkt för optimal resursallokering.



3.5 Risker med outsourcing

Outsourcing är ofta en bra lösning, men samtidigt med förändringen följer en del risker. Följande text presenterar några av de risker som finns.

En risk kan vara att det i framtiden kan uppstå förändringar hos leverantören, som i sin tur kan skapa problem för dig som outsourcar till dem. Det kan hända att de blir uppköpta av ett annat företag som inte vill erbjuda andra företag sina tjänster, eller kanske en strategiförändring tvingar dem att avstå från att skriva under outsourcing kontrakt³².

Det är också tänkbart att ett företag outsourcar funktioner som är livsviktiga för företaget och att leverantören sedan misslyckas med att tillfredsställa företagets krav på denna uppgift. Detta kan i värsta fall leda till stora förluster för företaget. Det är mest riskfyllt för de stora företagsfunktionerna som IT-tjänster, teknologi eller tillverkning. Bara man är försiktig då man väljer passande leverantörer, hårt kontrollerar övergången till leverantören och sedan ideligen övervaka leverantörens arbete, så kan man minimera risken³³.

²⁹ Eklund, 1998

³⁰ Axelsson, 1998

³¹ Ibid.

³² Bragg, 1998

³³ Bragg, 1998

Minskad kontroll är också en betydande risk vid outsourcing³⁴. Denna del behandlas mer utförligt under ”nackdelar” i avsnitt 3.6.

3.6 Fördelar/nackdelar med outsourcing

Fördelar med outsourcing

- Mer fokus på kärnkompetens. Som vi tidigare sagt kan företagets kapitalinvesteringar och energi koncentreras på kärnverksamheten. I och med detta ökar man kunskapen och effektiviteten på det man är bäst på, sin kärnkompetens³⁵.
- Ökad flexibilitet. Fluktuationer i arbetsbördan kan hanteras på ett mycket bättre sätt. Under perioder då arbetsbelastningen är hög tar man hjälp av extern personal för att klara arbetet. Vid växlande konjunkturer så kan man genom outsourcing undvika att avskeda respektive nyanställa personal så fort konjunkturen svänger, istället flyttas problemet över till leverantören³⁶.
- Riskspridning. Marknader, konjunkturer och teknologi förändras snabbt och för att företagen ska kunna vara med och konkurrera, så krävs ofta omfattande investeringar. Genom outsourcing så kan företaget sprida sina risker på ett bra sätt³⁷.
- Optimalt utnyttjande av kunskap utrustning och erfarenhet hos en extern part. Då ett företag saknar kunskap eller kompetens för att utföra en aktivitet internt, kan lösningen vara att låta en extern leverantör ta över aktiviteten. Externa leverantörer är specialiserade inom sina respektive områden vilket leder till att de kan upprätthålla mycket högre effektivitet vid producerandet av produkten³⁸.

Nackdelar med outsourcing

- Ökat beroende av leverantörerna. Outsourcing leder till att företaget blir mer beroende av sina leverantörer, om de inte håller sina löften kan detta leda till stora förluster för företaget³⁹. När man väl ingått ett avtal kan det vara både kostsamt och tidskrävande att häva ett sådant kontrakt.

³⁴ Johnson, 1997

³⁵ Greaver II 1997

³⁶ Axelsson, 1998

³⁷ Johnson, 1997

³⁸ Ibid.

³⁹ Augustsson & Bergstedt-Sten 1999

OUTSOURCING
Alltid framgångsrikt?

- Kompetensförluster. På sikt kan man uppleva att mycket av företagets egen kompetens går förlorad. Företagen outsourcar för att öka effektiviteten men faran är att företagets eget lärande försvinner eller reduceras⁴⁰.
- Minskad kontroll. När företaget beslutat sig för att outsourca delar av sin verksamhet väljer man också att flytta över kontrollen av denna på sin externa leverantör. Innan företaget outsourcar bör man således se över vilka faror som finns med att lämna ifrån sig kontrollen på valt område. Vikten av kontrollförlusten beror mycket på den outsourcade produktens karaktär. Vid outsourcing av stödfunktioner är kontrollförlusten inte lika betydande⁴¹.
- Osäkerhet i framtiden. Det finns alltid en fara att de leverantörer företaget väljer att outsourca till kan få problem i framtiden. De kan få ekonomiska problem eller rentutav bli uppköpta av ett annat företag som varken kan eller vill fortsätta med outsourcing verksamheten. Om man då tidigare avvecklat denna funktion i företaget kan det bli väldigt kostsamt att tvingas att inhysa denna funktion i företaget på nytt.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid.

3.7 Sammanfattning kapitel 3

För att överhuvudtaget börja med outsourcing måste man först identifiera sin kärnkompetens. För att göra detta måste man beakta att ens kärna består av de mest kritiska och utslagsgivande resurserna företaget förfogar över och de delar som är svårast för en konkurrent att kopiera. Detta med en koppling till de mål företaget strävar efter. Alltså den del av verksamheten som man anser är viktigast och genererar mest vinst.

Enligt Mike Johnson, i *Outsourcing in Brief*, kan man dela upp outsourcing efter två olika motiv, taktiska och strategiska. De vanligaste taktiska motiven är kostnadsreducering, att slippa göra avsättningar till icke-kärnverksamhet samt att utöka nätverket.

De vanligaste strategiska motiven är oftast för att underlätta fokuseringen på kärnverksamheten. Uppnå en väldigt hög kompetens inom ett visst område eller för att fördela riskerna.

Andra teorier att knyta till outsourcing kan vara agentteorin och produktions- och faktorskostnadsteorin. Agentteorin går i korta drag ut på att ägarna styr sina chefer i bolagen så att de outsourcar delar av verksamheten. Produktions- och faktorskostnadsteorin säger att för att företagen ska kunna konkurrera på marknaden måste de hela tiden sträva efter att bli så effektiva som möjligt. Om outsourcing medför att företagen blir effektivare blir de därför tvungna att använda sig av detta för att kunna konkurrera med de andra aktörerna på marknaden.

Outsourcing medför vissa risker. Den vanligaste är att företagen kan uppleva att de tappar eller minskar kontrollen på de områden som outsourcas. Andra risker kan vara att man får ett ökat beroende av leverantörerna och större osäkerhet om framtiden. Man kan även uppleva en viss kompetensförlust ifall man outsourcar hela avdelningar.

4 Empiri

Här har vi anonymt presenterat svaren på våra intervjufrågor i de utvalda företagen. Företag 1 till 3 outsourcar delar av sin verksamhet till externa leverantörer, medan företag 4 till 6 åtar sig outsourcinguppdrag.

4.1 Företag 1

4.1.1 Presentation

Detta företag är verksamt inom livsmedelsindustrin och har ungefär 140 leverantörer runt om i världen, 200 anställda och en omsättning på runt €70 miljoner. Outsourcing av delar av produktionen har de hållit på med i cirka 10 år och om detta har vi pratat med deras inköpsdirektör.

4.1.2 Intervjusvaren

Anledning till outsourcing

Vår första inledande fråga är vilken som är deras huvudsakliga anledning till outsourcing. Som svar berättar hon då att det till stor del är de kostnadsbesparingar det medför. Det är helt enkelt billigare att lägga ut viss produktion på andra. Man känner också att man kan fokusera mer på sin egen kärnverksamhet och utveckla den. Därmed slipper man lägga energi och resurser på den kompletterande biverksamheten.

Fördelar/nackdelar

Den största fördelen är enligt henne kostnadsbesparingarna och detta är deras huvudsakliga anledning till outsourcing, som vi sa ovan. I detta företag sänker man även lagerkostnaden och man behöver inte ha så stort lager. Respondenten nämner uttrycket Ready-2-Use och med det menar hon att när produkten kommer till dem är den klar att använda direkt i kärnverksamheten och man slipper ytterligare förädling. Vid Ready-2-Use behöver man inte själv göra tester, planera och utveckla produkten. Den kommer klar och kan användas direkt. Det enda som behövs är ett kompletterande kvalitetstest, som görs på alla varor som kommer in till fabriken.

De nackdelar hon höll fram var främst att det inte känns bra att dra ner på sin verksamhet internt, som blir effekten då man outsourcar. Hon tycker vissa processer känns bra att ha kvar i huset som en trygghet och ha kvar

översynen över dem. Eftersom de företag man oftast outsourcar till ligger i utlandet minskar översynen i ännu större utsträckning.

En mycket viktig del vid outsourcing är att man har fullständigt förtroende. *”Om deras produktion fallerar så gör följaktligen också vårans det”*, säger hon. Detta får inte hända och om det gör så går man miste om värdefull tid, samt att det kan bli väldigt kostsamt.

Problem

Några direkta problem med outsourcingen har de inte upplevt i detta företag, än så länge. Orsaken till detta tror hon kan grunda sig i att kommunikationen mellan henne (eftersom det ingår i hennes arbetsuppgifter) och leverantörerna fungerar så pass bra som den gör.

Däremot upplever hon att det tar mycket längre tid då man outsourcar. Dels när det gäller att få allting att fungera från uppstart till fungerande verksamhet. Även leveranserna tenderar att dra ut lite mer på tiden, nu när det inte ligger inom den egna verksamheten. En orsak kan vara att det mesta transporteras från utlandet.

Framgångsfaktorer

Vi undrade om det fanns vissa faktorer som var extra viktiga för att lyckas med sin outsourcing verksamhet. Detta hade respondenten god kännedom om och som svar fick vi att man måste ha god kunskap och insyn i allt som händer. Alltifrån förhandling, förädling till inköp måste kontrolleras ständigt. Det måste finnas en fungerande kvalitetsavdelning som är delaktiga i hela processen. Uppföljning och kontroll är också viktiga delar för att lyckas. Att hela tiden ha ett vakande öga över processen hos leverantörerna.

Kommunikation och bra kontakt med leverantörerna framhålls som mycket viktiga delar. Utan god kommunikation fungerar outsourcing inte alls och viktig information kan gå förlorad. Man måste vårda sina leverantörer. Om man har en viktig leverantör och missar att informera om viktiga bitar kan de tappa förtroendet för företaget. I detta företag har man delat upp kunderna från A till D. En A-kund är mer värd än en D-kund och med dessa A-kunder stämmer man oftare av information och man lägger även ner mer engagemang på dessa. Man har ibland också vissa projektarbeten tillsammans där man jobbar ihop mot ett gemensamt mål. I vilket kundsegment kunden hamnar beror på hur stora/viktiga de är och hur mycket företaget handlar med dem.

Förutom det krävs det också i deras fall löpande kvalitetssäkringar av produkterna, eftersom det är livsmedel de handlar med och kvalitén på varan är viktig för kunden.

På frågan om hur mycket vår respondent tror de skulle kunna outsourca i deras verksamhet svarade hon 100 %, men det var verkligen inget de strävade

efter. Men hon trodde att det skulle kunna fungera om kommunikationen och informationen mellan aktörerna fungerade felfritt.

Hur mycket som skall outsourcas bestäms enligt henne av marknaden. Marknaden styr hur företaget ska gå tillväga. Kan man med outsourcing effektivisera produktionen och eventuellt göra produkten billigare så måste man utnyttja den möjligheten annars finns det en risk att man tappar marknadsandelar.

Orsaker till misslyckanden – om så inträffat

Detta företag har aldrig haft några direkt mindre lyckade projekt. Eftersom man gör en så pass bra forskning runt frågan om vem man ska outsourca till finns det inga sådana exempel. Här framträder tydligt att ett grundligt förarbete har gjorts. Saker som hon trodde skulle kunna bidra till ett misslyckande är i så fall om kommunikationen var så dålig att det inte fungerade och man skulle bli tvungen att avbryta samarbetet.

Förväntningar/konsekvenser

Enligt respondenten motsvarade verkligheten de förväntningarna de haft på outsourcingen från början. Konsekvenser som de dock missat att ta med var att det alltid tar längre tid än förväntat. All planering kräver ett stort engagemang från början och man får inte tro att allting löser sig av sig själv då man outsourcar. Om man skulle behöva gå tillbaka och ändra i planeringen skulle det kosta så mycket mer än om man tar sig tiden och undersöker saker noga från början.

Framtid

Eftersom alla outsourcingprojekt inom detta företag har varit ganska lyckosamma känner man att man kommer att utveckla sin outsourcingverksamhet ännu mer, vilket man idag jobbar på.

4.2 Företag 2

4.2.1 Presentation

Företaget är en världsledande tillverkare på flera områden inom specialkemi och materialteknologi. Kunderna finns främst inom den färg- och plastbearbetande industrin, samt fordonsindustrin. Koncernen har 2100 anställda och har tillverkning i åtta länder.

I detta fall har vi intervjuat den logistikansvarige på företaget, eftersom logistiken är den största funktionen de outsourcar. Detta har de gjort de senaste fem åren. Andra delar man outsourcar är fysisk hantering utav varor, lager och viss dokumentation, outsourcing av dessa funktioner har dock inte pågått lika länge.

4.2.2 Intervjuszvaren

Anledning till outsourcing

Den huvudsakliga anledningen till outsourcing i detta företag är att man upplevde en kompetensbrist inom företaget, gällande logistiken. Det var inte kostnadsbesparing som var huvudmotivet till outsourcing här, som det är i många andra företag. Tack vare sin outsourcing fick de in en ökad kompetens inom valt område. Man känner att företagen man anlitar har bättre kunskap och större möjligheter att utföra uppgiften på ett tillfredsställande sätt.

Fördelar/nackdelar

Den största fördelen med outsourcing var enligt honom den stora kompetenshöjningen det medförde. Kostnadsbesparingar var inte det primära målet med outsourcingen, utan det kom mer som en bonus. En annan bra sak är att han tyckte att efter de började med outsourcing av logistiken har även den interna kompetensen och förståelsen för hur det verkligen ska gå till ökat. Detta som en följd av de erfarenheter och tekniker de anlitate företagen delat med sig av. Man kände också att man fick tillgång till ett helt annat nätverk, genom de anlitate företagen.

En praktisk fördel i arbetet hos just det här företaget var att man vid outsourcingen slipper allt planeringsarbete. Istället överlåter man det till de anlitate företagen.

Som nackdel nämnde respondenten att man måste bygga upp en stor kontrollfunktion och det var man inte riktigt beredda på till en början. Utan bra kontrollverktyg uppstod det kontinuerliga problem och incidenter som inte var bra för företaget.

Han upplevde också att man har skapat sig ett ökat beroende av leverantörerna. Skulle inte de göra sitt jobb på ett tillfredsställande sätt kan det skapa problem för företaget.

Problem

De hade upplevt en hel del problem under resans gång. Allt som oftast handlar det om att få alla bitar att falla på plats och fungera synkroniserat. Detta kräver hårt arbete och bra planering. Anledningen till att det inte fungerat är bland annat att kommunikationen varit bristfällig eller som en följd av missförstånd.

För att inte förlora kontrollen över verksamheten krävs det att man inte glömmer. Man måste hela tiden själv ha en insikt i hur det fungerar eftersom man själv ska sköta kontrollfunktionen.

Efter viss förbättring fungerar nu kommunikationen mellan företaget och dess outsourcingleverantörer bra. Detta antas vara en följd av att de träffas dagligen och har så pass stor insikt i deras arbete.

Framgångsfaktorer

För att lyckas med outsourcing krävs ett gott förberedande arbete som sedan fortsätter kontinuerligt. Detta företag lägger väldigt stor vikt vid det förberedande arbetet, för de vet hur pass viktigt det är. Slarvas det i det här stadiet kommer det så småningom att uppstå problem. Dessa kan bli jobbiga och kostsamma att rätta till. Efter att ha gjort ett bra förberedande arbete får man inte tro att allting är klart, det är nu man måste fortsätta med det kontinuerliga arbetet och uppföljningen av hur det verkligen går. Man måste också hela tiden ha ett mål och syfte med outsourcingen. Det ska inte bara göras för att bli av med en funktion – alltså outsourca för outsourcingens skull, det måste hela tiden finnas en tanke bakom.

Orsaker till misslyckanden – om så inträffat

Företaget upplevde inte att de haft några misslyckade projekt, däremot har de haft en hel del problem under tiden. Dessa har dock rättats till tack vare bättre information/kommunikation.

Förväntningar/konsekvenser

Enligt respondenten har förväntningarna före och under outsourcingen stämt ganska bra överens. En konsekvens som man inte riktigt räknat med är att arbetet har varit väldigt tidskrävande. Förhandlingar och diskussioner om hur allting ska gå till och skötas har dragit ut på tiden.

Framtid

Respondenten upplever att outsourcingen har ökat jämt emot tidigare år, detta beroende på de möjliga kompetens- och kostnads fördelar som kan tillgodoräknas företagen vid outsourcing. Man får dock inte tro att det är något som sker över en natt. Han betonar att det måste finnas en långsiktighet och syfte till varför man outsourcar.

4.3 Företag 3

4.3.1 Presentation

Vid denna intervju har vi pratat med den inköpsansvarige. Företaget startades på 1930 talet och har idag cirka 2200 anställda. De är idag en av de ledande leverantörerna av plastkomponenter till den europeiska bilplast industrin, med fokus på stötfångare och interiöra detaljer för såväl personbilar som lastvagnar. De företag de valt att outsourca till ligger främst i Kina och Baltikum.

4.3.2 Intervjuszvaren

Fördelar/nackdelar

I detta företag outsourcar man delar av produktionen. Den huvudsakliga anledningen till detta är kostnadsbesparing. Att man sparar pengar är också den största fördelen man ser med outsourcing. Eftersom de outsourcar mycket produktion till Kina sparar de mycket pengar på att slippa betala för forskning och utveckling samt marknadsföring. Dessa funktioner är inte lika kostsamma i ett land som Kina. De såg också det som ett plus att man förkortade leveranstiden. Just deras leverantörer i Kina jobbar sju dagar i veckan och kan därför leverera snabbare, vilket är bra för företaget. Deras kunder har en förmåga att impulsivt vilja ha stora snabba leveranser och med detta outsourcing system kan de leva upp till dessa förväntningar (Just-in-time).

Istället för att behöva oroa sig över behovet av uppsägningar/nyanställningar vid minskad/ökad produktion lämnas detta över på leverantören. Till exempel vid högkonjunktur och stor efterfrågan behöver man bara meddela detta till leverantören istället för att bekosta extrapersonal.

Nackdelar de upptäckt med outsourcing är bland annat att kvalitén kanske inte alltid blir vad man hoppats på. Det kräver stort engagemang och stor kontroll för att inte tappa taget.

Problem

Ett av de största problemen de har upplevt med outsourcingen är att de måste lägga ner mycket tid och energi när det gäller att utforma instruktionerna för hur varan ska se ut/produceras. Detta för att kvalitén ska bli den önskade. Hemma i verkstaden visste man förr vad som skulle göras om något fattades eller om man skrivit fel. Ingenjören visste då vad man skulle göra istället. I detta fall vet de inte det, det krävs att instruktionerna är felfria, eftersom de inte är lika insatta i produktionen.

Kommunikationen mellan företaget och dem de outsourcar till fungerar inte helt tillfredsställande. Problemet ligger till stor del hos dem själva, då de

ibland inte hinner med att svara sina leverantörer i tid. Han säger dock att god kommunikation är en viktig del för lyckad outsourcing och de jobbar just nu med att förbättra den.

Framgångsfaktorer

Det som har hjälpt detta företag att lyckas med sin outsourcing är att de innan start tittat på hur deras kolleger inom branschen har gjort. Här har de kunnat plocka tips och idéer för att sedan veta hur de själva ska agera (Benchlearning). Detta har medfört att man undvikit onödiga misstag, som annars kanske skulle kunna uppstått. Vidare betonade han att det är viktigt att ha ett bra kontaktnät, för att hitta rätt företag att outsourca till. Det är inte så lätt som man tror. Kommunikationen är en annan viktig del inom outsourcing. Som vi nämnt tidigare är detta ett problem i detta företag.

På frågan om hur mycket av deras verksamhet som skulle kunna outsourcas så svarade han att man skulle kunna outsourca upp till 100 % om man verkligen ville.

Mindre lyckade projekt – om så inträffat

Man har hittills inte haft några avbrutna projekt. Däremot har man upplevt en hel del problem. Dessa problem beror till stor del på brister i kommunikationen. Synen på kommunikation är enligt honom olika i Sverige och Asien. Företagen i Asien är mycket snabbare på att svara. Det går däremot ganska sakta för dem själva att lämna besked och svar, eftersom samma person i Sverige oftast ska göra många andra saker också. Detta medför att det tar längre tid för dem själva att återkomma vid oklarheter.

Det största hotet de ser med outsourcing till utlandet är att det inom en snar framtid kommer att införas större och mer omfattande tullar som kommer att göra att det blir dyrare att importera varor.

Förväntningar/konsekvenser

Företaget hade inga större förväntningar då de började med sin outsourcingverksamhet. Respondenten ansåg att allt var lite trevande till en början. Detta beroende på att de inte hade så stor kunskap själva om outsourcing, utan mest hade studerat hur andra gjort men att man inte själva hade gjort någon egen forskning. De billiga priserna lockade och därför tyckte man det var värt att prova. De blev dock förvånade över behovet av att man var tvungen att ha ett så brett kontaktnät för att lyckas med sin outsourcing.

Framtid

Då vi undrade om han också hade upptäckt samma ökning av outsourcing på senare tid som vi hade svarade han ja. Den främsta orsaken till detta trodde han var för att spara pengar och för att kunna fokusera på det man är bra på, kärnverksamheten. Han trodde också att denna ökning kommer att fortsätta att öka i alla fall i 25 år framåt. Den enda fara han kunde se med för mycket outsourcing var att man möjligtvis kan gå miste om värdefull kompetens.

4.4 Företag 4

4.4.1 Presentation

Detta företag verkar inom personalrekrytering och vi har pratat med VD: n för deras outsourcingverksamhet. Deras första outsourcing-uppdrag startades 1991. De huvudsakliga funktioner som de tar hand om är bland andra telefoni, kundtjänst, reception, kontorsservice, lönehantering samt inköps- och ekonomifunktioner. De utför idag outsourcing till 112 företag i Sverige och har cirka 10 000 medarbetare.

4.4.2 Intervjusvaren

Fördelar/Nackdelar

Som många andra företag, tycker man även här att outsourcing är bra eftersom man kan fokusera på sin kärnverksamhet och samtidigt få lägre kostnader. En av fördelarna enligt honom var bland annat att det är mycket enklare att vara beställaren av arbetskraft än att själv tvingas vara arbetsgivaren. Han menar att man slipper alla vardagliga problem som kan uppstå då man har en egen personalstyrka. När man är beställare så överlåter man helt enkelt dessa problem till någon annan.

Kunderna kan ibland känna att de tappar kontrollen över de outsourcade funktionerna. Viktigt är att de upprätthåller viss kompetens inom vald funktion så man själv kontinuerligt kan kontrollera arbetet.

Huvudorsaken till att företag anlidade just deras tjänster trodde han var att de är mycket lyhörda och anpassar sig mycket efter sina kunder. De för även diskussioner med dem för att vara säkra på att de ska få vad de vill ha. Respondenten nämner flexibilitet som ett nyckelord i deras outsourcingverksamhet.

Problem

Det största problemet de upptäckt är att förväntningarna är olika stora hos aktörerna. Med det menar han att det måste vara helt klart om vad tjänsten ska innehålla så att det inte blir några missförstånd. En del i detta är att man måste ha duktiga förhandlare som är insatta inom området på båda sidor. Det är oerhört viktigt att dessa förhandlare vågar ställa krav och säga vad de verkligen vill ha, så att de inte känner sig överkörda eller missnöjda då affären är klar. Det får inte vara någon som helst otydlighet i vad som ska göras.

Problemen kan försvinna eller övervinnas med hjälp av god kommunikation. Det är också därför detta företag använder sig utav så kallade driftmöten och styrgruppsmöten. Detta har hjälpt dem att bli av med vissa problem. Vidare säger han att säljavdelningen i företaget hela tiden måste kontrollera så att det

man kommit överens om att leverera också är det som levereras. Detta så att man varken lovar för mycket eller för lite.

Framgångsfaktorer

De framgångsfaktorer han nämnde var desamma som han berörde som fördelar med deras outsourcing, alltså att vara lyhörd, ha god kommunikation och att anpassa sig efter kundens önskemål. Det är även viktigt att ha god kompetens vid införsäljning av tjänsten.

Att lägga en bra grund för arbetet är mycket viktigt. Om man gör det slipper man många av de problem som kan uppstå. Att lägga lite extra arbete på diskussionerna i början kan kanske vara kostsamt men det lönar sig alltid i längden, enligt honom.

Mindre lyckade projekt – om så inträffat

Till vår förvåning så upplevde företaget i fråga att de hade haft ganska många mindre lyckade projekt. Dessa misslyckanden berodde i många fall som sagt på att förväntningarna mellan parterna inte överensstämde med varandra. Kunderna måste verkligen veta vad de vill ha och kunna ställa krav med en gång. Problem uppstår oftast om någon sida har en dålig förhandlare med för låg kompetens inom området.

Respondenten säger att kunderna aldrig sagt upp ett avtal med dem, men det händer att man inte förlänger avtalen. Eftersom man ofta skriver ganska långa kontrakt kan det ibland bli ganska jobbigt om förväntningarna från de båda aktörerna inte överensstämmer med varandra.

Framtiden

Respondenten berättade att företaget hade haft en ökning med mellan 15 till 25 % årligen inom sin outsourcingverksamhet. Som orsak till detta angav han att marknaden för outsourcing hela tiden växer samtidigt som de själva har satsat väldigt mycket på att utöka sin verksamhet inom detta område.

Vi frågade om han trodde att outsourcing kommer att fortsätta öka i framtiden, varvid han kände en viss avvaktan. Han trodde att det snart börjar närma sig sin topp. Att företag kommer att outsource för mycket av sin verksamhet tror han inte är några problem, åtminstone då det gäller personalavdelningar, som är det han vet mest om. Han nämner att så länge det handlar om mindre viktiga delar som löneadministration, vaktmästeri och reception så är det ingen större fara. Men så fort man talar om kundtjänst och liknande delar börjar det bli mer kritiskt. Kärnkompetensen får heller aldrig röras.

4.5 Företag 5

4.5.1 Presentation

Intervjun har gjorts med den person på företaget som är ansvarig för investerarrationer och internkommunikation. Detta företag har cirka 1300 anställda som utvecklar och tillverkar elektronikprodukter på uppdrag av ledande tillväxt företag inom telekommunikation, informations teknologi och medicinsk teknik. Företaget är enbart en kontraktstillverkare med fokus på optimering av hela värdekedjan, inklusive övergången mellan utveckling och tillverkning.

4.5.2 Intervjuszvaren

Fördelar/nackdelar

De fördelar som deras kunder upplever med att anlita detta företag är främst kostnadsfördelar, tekniska fördelar samt att många vill frigöra kapital, säger hon. Generella fördelar som outsourcingen medförde var att deras kunder också kunde lägga sin kraft på andra viktigare delar i sin verksamhet, då framförallt kärnverksamheten. Vidare berättar hon att en del av deras kunder upplever att de får tillgång till kompetens som saknas inom det egna företaget.

Hon berättade att kunderna tappar lite av kontrollen eller lämnar över den, då de använder sig av outsourcing. Det är just därför det är så viktigt att man väljer rätt samarbetspartner när man outsourcar. Att outsourca jämförde hon med att lämna sitt barn på dagis. Det krävs fullständigt förtroende för att det ska fungera bra. Hon kunde inte nog poängtera hur viktigt det var med förtroende och kommunikation.

Problem

Outsourcing är inte problemfritt. Om man har problem med produktion/konstruktion kan man inte bara lämna iväg det och tro att de problemen försvinner, säger hon. Det är farligt när företag vill outsourca något som de upplever som ett problemområde, de kan inte bara göra sig av med all sin kompetens och förståelse på detta område. Denna måste hela tiden finnas kvar inom företaget. Detta är superviktigt och får inte nallas på. Om det nu inte skulle fungera skulle det bli väldigt kostsamt och tidskrävande för dem att bygga upp hela den funktionen på nytt.

Outsourcingprojekt tar också mycket längre tid än vad man först har förväntat sig. Det är så många saker som ska stämma överens, kontrakt, kommunikation, rutiner osv. Att få dessa att fungera tar alltid längre tid än vad man räknat med från början.

Framgångsfaktorer

Kommunikation är enligt respondenten den allra viktigaste delen för att nå framgång. Företaget i fråga är uppbyggt så att man har ett affärsteam och ett kundteam. Kundteamet har daglig kontakt med kunderna och behandlar de dagliga göromålen såsom distribution och kontroll. Affärsteamet hjälper företagen på en högre nivå. Här hjälper man företagen med att komma ut på rätt marknader och med olika lösningar inför framtiden. Man hjälper även till med strategiska beslut och kommunikation gentemot andra företag.

Styrkan i det egna företaget är att de har sin kärnkompetens i tillverkning och utveckling, och hon upplever själv att de är långt framme tekniskt. De kan producera till lägre kostnader och har många kompetenspartners. Även då det gäller en hel produktionskedja kan man hjälpa till med allt ifrån utveckling till distribution av en färdig produkt.

Framgångsfaktorer som företaget själv har, som har gjort att de blivit så stora som de är inom outsourcingen är erfarenheten samt ett koncept om att man anpassar sig efter kunden och inte tvärtom.

Orsaker till misslyckanden – om så inträffat

De tillfällen då outsourcingprojekten varit mindre lyckade beror det oftast på bristande kvalitet och förseningar, som i sin tur beror på brister i kommunikation och information. Ibland så kan även yttre faktorer ställa till med problem. Faktorer som företaget inte själva kan påverka. Detta kan vara allt från en underleverantör som inte gör rätt för sig till olika handelshinder och politik.

Orsakerna till att mindre lyckade projekt uppstår är dock i nästan samtliga fall bristande kommunikation och information, som hon åter igen påpekar är så viktigt. Kommunikationen mellan leverantören och kunden måste fungera perfekt och man måste hela tiden informera varandra om hur det ska vara och vad som händer under tidens gång. Vid problem är det oftast inte produkten det är fel på utan det är informationen om hur den ska produceras eller utformas som saknats.

I vissa fall kan också missnöje från kunden bero på att företaget inte känner att de lägger tillräckligt med fokus på dem.

Framtiden

Respondenten spår en stor ökning inom området outsourcing. Hon tror att det kommer att användas i mycket större utsträckning än vad det gör idag. Hon nämner vidare att verkstadsindustrin med Nokia och Ericsson i täten använt sig av denna strategi med lyckosamma resultat. Därför kan man spå att många andra kommer att följa efter. Anledningen till att hon tror så är att hon

OUTSOURCING
Alltid framgångsrikt?

anser att fördelarna med outsourcing överväger nackdelarna med stor marginal.

Företag måste enligt respondenten också outsourca för att hänga med i den utveckling, som idag går så fort framåt. Man måste hela tiden sträva efter ökad effektivisering och sänkta kostnader för att inte tappa marknadsandelar. Detta kan man enkelt hänföra till produktions och faktorkostnadsteorin.

Hon nämnde att företagen måste själva veta vad man är och vad man vill innan man outsourcar något. Sin egen kärna får man aldrig outsourca. Man måste även behålla det som fungerar bra, även om det inte tillhör kärnverksamheten. Man ska inte outsourca för outsourcingens skull. Det som är bra och fungerar bör stanna inom företaget.

4.6 Företag 6

4.6.1 Presentation

Den här gången har vi intervjuat chefen för ett av företagets många kontor.

Företaget i fråga är ett rikstäckande personal uthyrningsföretag med cirka 40 kontor och 4500 anställda i Sverige. Företaget arbetar med uthyrning, rekrytering, outsourcing och career service. Deras outsourcing verksamhet kompletterar, stöttar eller driver själv stöd- funktioner som reception, vaktmästeri, konferens, inköp och administrativa funktioner samt kundtjänst.

4.6.2 Intervjusvaren

Fördelar/nackdelar med outsourcing

En fördel som uppdragsgivarna upplever enligt respondenten är att det alltid finns folk på plats. Företaget slipper bekymra sig om att tillsätta folk, de har hela tiden en backup och behöver aldrig oro sig. De köper sig helt enkelt fria från problem som uppstår vid sjukskrivningar och bekymmer med personal som inte fungerar ihop.

De nackdelar han funnit med outsourcing är att företagen känner att de kan tappa lite av kontrollen över en viss avdelning. Där spelar förtroende en väldigt stor roll. Att släppa den direkta kontrollen över produkten är ett stort steg. Att funktionen upprätthålls är ofta oerhört viktigt och att kompetensen matchas med den nivå kunden hade tidigare. Man måste kunna lita på varandra och den personal man förfogar över.

Problem

De problem som han upptäckt är att informationskanalerna hela tiden måste hållas uppdaterade. Så fort detta inte fungerar uppstår det oftast problem. Dessa problem beror inte på produkten i sig som han säger, utan på bristande kommunikation och information.

Ett annat problem som han höll fram var att det ofta tog längre tid än man tror att få ihop lösningen. Det är inte bara att outsourca, utan det ligger mycket arbete bakom för att båda parter ska bli nöjda med resultatet.

Framgångsfaktorer

A och O är att funktionen upprätthålls. För att detta ska fungera krävs enligt respondenten en kontinuerlig kommunikation/information mellan aktörerna. Vid tjänsteproduktion som i det här fallet är det också viktigt att man har en välutbildad och kunnig personal. Det som i deras fall hade bidragit till framgång var god kommunikation/information samt kompetent personal.

Orsaker till misslyckanden – om så inträffat

Alla projekt har fallit mer eller mindre väl ut däremot har man haft en del problem under resornas gång. Detta har berott på att kunderna inte riktigt vetat vad de velat ha samt att man har upplevt en viss informationsbrist. Hade detta fungerat på ett tillfredställande sätt hade det förmodligen inte uppstått några problem över huvudtaget, säger han.

Framtiden

Företaget tror att outsourcing kommer att öka ganska mycket i framtiden. De vill också själva ta på sig fler outsourcinguppdrag, vilket hade varit upp för diskussion i företaget. De känner att marknaden för outsourcing har ökat men att man inte själva har hängt med så bra i utvecklingen. Detta trodde respondenten berodde på att man inte marknadsfört sig tillräckligt. Det börjar bli hård konkurrens på marknaden, säger han.

Anledningen till att outsourcingen inte vuxit mer än den gjort på tjänstesidan i Sverige tror han beror på fackets stora inflytande. Ska företag outsourca så blir de ofta tvungna att säga upp en hel del personal, och det har man inte riktigt klarat av.

Han såg inte någon särskild fara med för mycket outsourcing. Så länge man höll sig till kompetenta företag som man hade förtroende för trodde han det skulle fungera, oavsett vilka avdelningar som outsourcades.

4.7 Översiktsplan

Här nedan visas en översiktsplan över upplevda fördelar, nackdelar och problem med outsourcing i de olika företagen.

Företag	Fördelar	Nackdelar	Problem
Företag 1	Kostnadsbesparingar Fokus på kärnverksamheten Underlättande Sänkta lagerkostnader	Förlorad kontroll Ökat beroende av leverantörerna	Tid vid förhandlingsprocess Längre leveranstid
Företag 2	Tillgång till extern kompetens Tekniska fördelar Intern kompetenshöjning Utökat nätverk Kostnadsfördelar	Ökat beroende av leverantörerna Behovet av ökad kontrollfunktion Tidskrävande förarbete	Synkronisering av olika funktioner Kommunikation
Företag 3	Kostnadsfördelar Ökad flexibilitet vid fluktuationer i arbetsbördan	Bristande kvalitet Stort engagemang- och kontrollbehov Långt förarbete	Tid Kompetens Kommunikation
Företag 4	Fokus på kärnverksamhet Problemeliminering Kostnadsbesparingar	Svåra förhandlingssituationer Ökat kontrollbehov	Olikställda förväntningar Kompetensskillnader vid förhandlingar
Företag 5	Kostnadsbesparingar Fokus på kärnverksamhet Tillgång till extern kompetens Frigöra kapital Tekniska fördelar	Minskad kontroll för kunderna Kompetensförluster	Tid Kommunikation Information Ej tillräcklig fokus på kund
Företag 6	Kompetens på plats Problemeliminering Fokus på kärnverksamhet	Tappad kontroll Långt förarbete Behov av likartad kompetens	Kommunikation Uppdateringar Tid

5 Analys

I detta kapitel ska vi föra samman teori och empiri för att sedan i nästkommande kapitel komma fram till en slutsats.

5.1 Inledning analys

Efter alla litteratursökningar och intervjuer har vi nu sett vissa gemensamma drag inom outsourcingverksamhet i allmänhet. I detta kapitel har vi valt att presentera våra teorier tillsammans med empiriskt material som har anknytning till respektive teori.

Det ska beaktas att vi fått olika mycket information från företagen beroende på i hur stor utsträckning de arbetar med outsourcing. Vissa har lite längre erfarenhet än andra.

5.2 Kärnverksamhet

Då man arbetar med outsourcing är det viktigt att först veta vilket som är ens kärnverksamhet⁴². Detta var något våra intervjupersoner också tyckte. I samtliga intervjuer poängterades också att outsourcing underlättar för företagen att fokusera på sin kärnverksamhet. Detta innebär att man underlättar omfördelningen av företagets begränsade resurser, inklusive mänsklig energi, till de aktiviteter som är av störst vikt⁴³. Eftersom det oftast är kärnverksamheten som genererar mest vinst till bolaget är det därför viktigt att man kan utveckla och förbättra just denna funktion. Vissa har också detta som det starkaste argumentet till outsourcing. Alla var överens om att om man började outsourca delar av eller hela verksamheter som är i nära kontakt med kärnan kan det bli farligt. Delar av eller delar som påverkar kärnkompetensen får aldrig outsourcas.

I och med att företagen upplever att man kan fokusera mer på sin kärnverksamhet vid outsourcing innebär det att man kan utveckla och förbättra denna i en helt annan utsträckning än vad man skulle kunna göra annars. I företag 2 är det deras tillverkning av specialkemi- och materialteknologiprodukter som tillhör deras kärnverksamhet och inte logistiken. Logistiken var tidigare ett problem, då den innefattade mycket planeringsarbete. Man känner att efter dem outsourcat denna del har dem kunnat koncentrera sig mer på kärnverksamheten. Detta stöds av det som står om kärnverksamhet i Axelssons bok "Företag köper tjänster" (1998, sid.194), som säger att genom att identifiera kärnkompetensen och fokusera på den kan man skapa effektivare processer.

⁴² Axelsson, 1998

⁴³ Ibid.

5.3 Taktiska/strategiska motiv till outsourcing

5.3.1 Taktiska motiv

De vanligaste taktiska anledningarna till att man outsourcar är enligt Mike Johnson (1997) kostnadsreducering, slippa göra avsättningar till icke-kärnverksamhet samt att få tillgång till kompetens som inte finns inom företaget. Detta har vi även stött på i våra intervjuer. Företag 1, 3, 4 och 5 sa att kostnadsreducering var en av huvudorsakerna till outsourcingen, i företag 3 var det den enda anledningen. Företag 5 ansåg också att tillgången till deras höga kompetens var en betydande anledning till att de blev anlitade av sina kunder.

Vid outsourcing får man tillfälle att omvandla vissa fasta kostnader till rörliga. Detta är en fördel för företag som håller på med produktion där efterfrågan på varorna varierar mycket så tillverkningen också gör det. Vid låg belastning slipper man då betala för överkapacitet i personalstyrkan⁴⁴. Detta belystes i flera intervjuer som något de uppskattade, framförallt i företag 3.

Ett par personer nämnde vid intervjuerna att de tyckte att genom outsourcing försvann vissa problem de tidigare haft. Detta kanske främst vid personalproblem, såsom sjukskrivningar och anställda som inte fungerar tillsammans. Företag 6 såg detta som en stor anledning till varför just de blev anlitade. Teorin om att outsourcing är en bra lösning om det finns funktioner i verksamheten som ligger utanför företagets kontroll innefattar också detta. Men det ska nämnas att det inte betyder att ledningen slipper ansvaret⁴⁵.

5.3.2 Strategiska motiv

Den vanligaste strategiska orsaken till outsourcing är att man vill fokusera på sin kärnverksamhet. Istället för att behöva lägga ner resurser och energi på sådana funktioner som man egentligen inte har som huvudsaklig verksamhet. Detta har vi tagit upp här ovan under en egen rubrik eftersom det är en så pass viktig del av outsourcing och en central punkt att starta från, som många vetenskapsmän har skapat teorier kring.

En annan strategisk anledning till varför man väljer att outsourca delar av sin verksamhet är enligt många av våra intervjupersoner därför att man får tillgång till resurser som inte finns inom företaget. I företag 2 har man till exempel outsourcat hela logistikfunktionen. Detta är något som inte tillhör deras kärnkompetens, alltså har de bara begränsade resurser inom området. Genom att lägga ut funktionen på entreprenad kan den skötas på ett bättre sätt än de själva hade lyckats med, på grund av de resurser leverantörerna förfogar över⁴⁶.

⁴⁴ Axelsson, 1998

⁴⁵ Johnson, 1997

⁴⁶ Johson, 1997

Bland de strategiska motiven till outsourcing står riskspridning med som en vanlig anledning. Detta är enligt oss fullt förståeligt, men efter sex utförda intervjuer är det ingen som nämnt detta som ett motiv. Istället belyser de chansen till att frigöra kapital till andra syften än biverksamhet. Det gör att de kan fokusera på sin kärnverksamhet så att kunderna i slutändan får bästa möjliga kvalitet på sina varor.

5.4 Agentteorin

Agentteorin kan användas i de företag där det inte är ägarna själva som styr företaget, då två parter har olika uppfattningar om mål och risker. I det här fallet går det ut på att ägarna styr sina chefer ute på företagen⁴⁷ till att använda sig av outsourcing. Då outsourcing anses ha varit ett framgångsrikt instrument under en tid nu så hade vi en teori om att det har varit mer eller mindre ett krav från ägaren/ägarna att företagen ska outsource delar av sin verksamhet. Detta för att det sägs föra med sig vissa fördelar samt att deras konkurrenter gör det således bör också vi göra det.

Vi kan efter intervjuerna säga att vi inte riktigt fått belägg för denna teori. Ingen utav de intervjuade i de bolag som outsource delar av sin verksamhet kände att det var en drivande orsak till outsourcing. Inte heller någon intervju person i de bolag som åtar sig outsourcing trodde att detta var en drivande faktor till varför företag outsource. En möjlig anledning till att vi inte riktigt fick belägg för denna teori kan vara att det kan upplevas som ett känsligt ämne.

5.5 Produktions- och faktorkostnadsteorin

Denna teori fick vi belägg för i några av intervjuerna, men främst i intervjuerna med företag 1 och 5. I företag 1 var det kostnadsbesparingar som gjorde att de kunde konkurrera på marknaden med ett lägre pris, som följd av outsourcing. I företag 5 däremot menade man att man kunde erbjuda en bättre produkt till sina kunder för samma pris alltså en effektivisering och kvalitetshöjning. Man menade att om man ville följa med i dagens snabba utveckling var man tvungen till att hela tiden söka efter effektivisering och kostnadsbesparingar för att kunna konkurrera på marknaden⁴⁸. Om man inte skulle göra så kan man lätt hamna på efterkälken och tappa marknadsandelar. Finns det någon annan än du som kan producera en produkt eller tjänst effektivare än du så bör du lägga ut den verksamheten på outsourcing. I dagens föränderliga företagsvärld är de tekniska framstegen så stora och utvecklingen så snabb att det är helt omöjligt att vara bäst på allt, det skulle ta för mycket tid i anspråk och kosta alldeles för mycket.

⁴⁷ Hatch, 2002

⁴⁸ Axelsson, 1998

5.6 Risker med outsourcing

I teori delen presenterade vi några risker som outsourcingen kunde medföra. Minskad kontroll var den risk som intervju personerna ansåg som den största risken, detta behandlas mer ingående under rubrik 5.7. Risken med att företaget man anlitar inte längre kan eller vill fortsätta leverera åt dig på grund av olika orsaker, samt att det anlitate företaget misslyckas med att producera den produkt/tjänst som man kommit överens om från början var inget som de framhävde. Förklaringen till det var att de företag som anlidades vid outsourcingen ansågs vara stabila och seriösa med en problemfri bakgrund.

5.7 Fördelar/nackdelar med outsourcing

I vårt teorikapitel presenterade vi fyra fördelar som ofta kommer fram vid outsourcing. Dessa var att man lättare kan fokusera på sin kärnverksamhet⁴⁹, ökad flexibilitet⁵⁰, riskspridning⁵¹ och optimalt utnyttjande av kunskap, utrustning och erfarenhet hos en extern part⁵². Alla dessa fördelar har vid olika intervjuer belysts och givit teorierna empirisk koppling. I företag 3 påpekas att de fått en ökad flexibilitet vid ojämn arbetsbörda och orderingång som följd av outsourcingen, vilket de uppskattar.

De flesta intervju personer har poängterat att kostnadsfördelar är det de upplever som den största fördelen. Tätt därefter uppskattar man den extra kompetens man får tillgång till samt att man får tillfälle att fokusera extra på sin kärnverksamhet. Företag 5 har även upplevt att deras kunder uppskattar att genom att outsourca till dem får de tillgång till deras stora tekniska fördelar och företag 2 uppskattar de tekniska fördelarna deras leverantörer tillför deras verksamhet. Vi har alltså hittat fler fördelar än vad som framkommit ur teorierna. Detta är bara bra, eftersom det visar på att outsourcing kan vara lönsamt utifrån flera vinklar.

De nackdelar vi har funnit är däremot färre till antalet. Augustsson & Bergstedt – Sten (1999) skriver att en återkommande nackdel är att man får ett ökat beroende av sina leverantörer. Detta stämmer också överens med våra praktiska undersökningar. En tredjedel av våra intervju personer säger att det är något de också upplever.

Augustsson & Bergstedt – Sten (1999) framhåller också nackdelen att man kan råka ut för kompetens- och kontrollförluster. Alla våra intervju personer håller med om att det blir en minskad kontroll för de som outsourcar. Genom att en extern leverantör övertar produktionsansvaret för den vara eller tjänst som outsourcingen omfattar, har man inte längre samma direkta kontroll som

⁴⁹ Greaver II, 1997

⁵⁰ Axelsson, 1998

⁵¹ Johnson, 1997

⁵² Ibid.

OUTSOURCING
Alltid framgångsrikt?

tidigare. Kontrollförlusten är den största och mest förekommande nackdelen även i våra intervjuer.

Teorin om att de som outsourcar har en viss rädsla för att leverantörernas situation i framtiden kommer att ändras⁵³ fick vi inget vidare belegg för från våra företag. Något som vi istället upptäckte var att alla företagen upplevde att allt tog längre tid än vad man räknat med från början, från uppstart till en fungerande outsourcingverksamhet.

⁵³ Axelsson, 1998

6 Slutsats

I detta sista kapitel har vi dragit personliga slutsatser utifrån föregående analyskapitel och svarat på vår problemformulering vi skrev i inledningen.

Outsourcing

Är det möjligt att det alltid är framgångsrikt?

Målet med denna uppsats var att ta reda på vad det är som gjort att outsourcing har blivit så använt och omtyckt och se om det eventuellt finns några misslyckanden. Nedan kommer vi att svara på följande frågor som ställdes i början av arbetet:

- Framgångsfaktorer?
- Orsaker till mindre lyckade outsourcingprojekt?
- Hur ska de problem som finns övervinnas?

6.1 Är det så bra som ryktet säger?

Med hjälp av de intervjuer och annat material som vi använt oss av tycker vi att det i allra flesta fall är en bra lösning. Fördelarna överväger nackdelarna och är mer förekommande. Det överensstämmer alltså med vad ryktet säger. Man bör dock vara medveten om de risker och nackdelar som finns.

6.2 Framgångsfaktorer

För att lyckas med outsourcing måste man uppfylla vissa kriterier. Det är saker som våra intervjukällor har upplevt som viktiga moment och som kan ställa till problem ifall de inte fungerar. Företag 1 var det företag som vi upplevde hade lyckats bäst med sin outsourcingverksamhet. Orsakerna till detta var bland annat att där hade man gjort ett grundligt förarbete samt hade en väldigt bra kommunikation med sina leverantörer.

Framgångsfaktorer som kommit fram i vår multipla fallstudie är följande:

- * Bra kommunikation
- * Hög kompetens
- * Att anpassa efter kunden
- * Omfattande förberedelser
- * Kontinuerlig kontroll
- * Erfarenhet
- * Lyhörddhet och flexibilitet

6.3 Orsaker till mindre lyckade projekt

Alla outsourcingprojekt kan inte gå bra. Ett problem med outsourcing är att tillgången till information om lyckad outsourcing ofta är snedvriden till fördel för alla framgångshistorier inom ämnet. Denna snedvridning uppstår på grund av timingen av historierna om outsourcing – de är oftast publicerade då outsourcingkontrakt precis är signerade, då problem mellan företag och leverantör ännu ej har uppstått. Några av våra företag har berättat om vad som gjorde att det inte gick så bra i några av deras fall. De vanligaste orsakerna var bland annat

- * Dålig kommunikation
- * Informationsbrist
- * Kompetensbrist
- * Olikställda förväntningar
- * Bristande kvalitet
- * Handelshinder

För att kunna lyckas med outsourcing är alltså dessa faktorer saker som man måste ta hänsyn till och arbeta med. Outsourcing är för det mest något bra, men kanske inte något som passar alla företag.

6.4 Hur ska problem förebyggas/övervinnas?

Det har visat sig att outsourcing inte alltid infriar de fördelar som verksamheten förväntas ta del av och en del samarbeten resulterar därför i ett missnöje. Det viktigaste i en outsourcingprocess är att finna rätt partner. Detta hjälper till att förhindra missnöje och minska osäkerheten i en relation. Att finna rätt partner är för många företag svårt och valet faller ofta på en leverantör som är känd och som har god renommé på marknaden, men detta är ingen garanti för att ett outsourcingsamarbete ska lyckas. Vi anser att lyckade relationer bygger på att parterna samarbetar och integrerar sina intressen, så att de tillsammans skapar mervärden.

Ur våra empiriska fakta har vi funnit följande lösningar på hur man kan förebygga/övervinna de problem som kan tänkas uppstå vid outsourcing:

- * Förbättrad kommunikation
- * Grundligt förarbete
- * Behålla nyckelkompetens
- * Kontinuerliga kontroller
- * Diskussioner

Så, är det möjligt att det alltid är framgångsrikt?

Ja, men det är många kriterier som måste vara uppfyllda och företeelser som ska tas hänsyn till. Men har man väl kommit förbi det ser vi inga hinder till varför outsourcing inte skulle vara ett framgångsrikt alternativ.

7 Fortsatt forskning

I detta avslutande kapitel ger vi förslag till fortsatt forskning kring ämnet. Här presenteras även saker som vi skulle vilja ha haft med i uppsatsen men som vi inte haft tid till.

En sak som vi skulle vilja gå vidare och undersöka lite närmare är de kostnadsbesparingar som outsourcing sägs medföra.

– *Hur stora är de?*

– *Var syns de?*

En annan sak vi skulle vilja göra är att koppla det till den institutionella teorin om imitation, att företag outsourcar därför att ”grannföretaget” gör det.

– *Är det sant?*

Vi skulle vilja studera fler företag, eftersom vi vid varje ny intervju fick fram nya fakta och anledningar till outsourcing. Ifall vi haft tid att studera fler företag hade det kanske framkommit fler intressanta och relevanta uppgifter som hade varit relevanta för arbetet.

Källförteckning

Tryckta källor

- **Andersen, Ib.** *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund, 1998.
- **Augustson, Magdalena; Bergstedt-Sten, Viveca.** *Outsourcing av IT-tjänster*. Industrilitteratur AB, Uddevalla, 1999.
- **Axelsson, Björn.** *Företag köper tjänster*, SNS Förlag, Stockholm, 1998.
- **Bragg, Steven M.** *Outsourcing*. John Wiley & Sons, Inc., USA, 1998.
- **Eklund, Klas.** *Vår ekonomi*. Fälth & Hässler, Värnamo, 1998.
- **Hatch, Mary Jo.** *Organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund, 2002.
- **Johnson, Mike.** *Outsourcing in Brief*. Butterworth-Heinemann. London, 1997.
- **Nygaard, C.; Bengtsson, L.** *Strategizing - en kontextuell organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund, 2002.
- **Reilly, Peter; Tamkin, Penny.** *Outsourcing: A flexible option for the future?* The institute for employment studies, University of Sussex, 1996.
- **Rienecker, Lotte.** *Att skriva en bra uppsats*. Liber, Lund, 2002.
- **Rothery, B; Robertson, I.** *The truth about outsourcing*. Gower Publishing, Liverpool. Hampshire, 1995.
- **Greaver, II Maurice F.** *Strategic outsourcing – a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. AMACOM, New York, 1999.

Artiklar

- **Jonson, Mikael.** *Outsourcing i Sverige kan rädda lönsamheten*, Dagens Industri, 2004-09-10
- **Leavy, B.** "Outsourcing strategy and a learning dilemma", *Production and Inventory Management Journal*, Vol 37. Alexandria, 1996.

Elektroniska källor

- **Nationalencyklopedin**, www.ne.se, 2005-04-30

Muntliga källor

- **Inköpsdirektör på Företag 1**. Personlig intervju, intervjuplats: Bromölla, 2005-04-27
- **Logistikansvarig på Företag 2**. Telefonintervju, intervjuplats: Kristianstad, 2005-05-18
- **Inköpare på Företag 3**. Telefonintervju, intervjuplats: Kristianstad, 2005-05-11
- **VD outsourcing på Företag 4**. Telefonintervju, intervjuplats: Ystad, 2005-05-09
- **Ansvarig för investerarrelationer och intern kommunikation på Företag 5**. Personlig intervju, intervjuplats: Malmö, 2005-04-28
- **Kontorschefen på Företag 6**. Personlig intervju, intervjuplats: Kristianstad, 2005-04-28

Intervjufrågor Företag 1, ons. 27/4

Allmän info

Vilket/Vilka företag anlitar Ni vid outsourcing?

Vad outsourcas? Produktion eller tjänst?

Hur länge har Ni använt Er av outsourcing?

Huvudsaklig anledning till outsourcing?

Fördelar/nackdelar med outsourcing

Vilka för- och nackdelar har ni upptäckt med outsourcing?

Problem

Har Ni upplevt några problem med Era outsourcingprojekt?

– Vad kan dessa ha berott på?

Hur fungerar kommunikationen mellan Er och Era leverantörer?

– Förklaring.

Framgångsfaktorer

Vad tror Du har gjort att Ni har lyckats med Er outsourcing? Framgångsfaktorer?

Hur mycket av Ert företags verksamhet tror Du kan outsourcas?

Orsaker till misslyckanden – om så inträffat

Om Ni haft några mindre lyckade projekt?

– Vad tror Du dessa har berott på?

Förväntningar/Konsekvenser

Har förväntningarna Ni hade på outsourcing innan stämt överens med verkligheten?

Har Ni upptäckt några andra konsekvenser med outsourcing som ni ej räknat med från början?

Framtid

Känner ni att outsourcing har ökat jämt emot tidigare år?

- I så fall, vad tror Du detta kan ha berott på?
- Tror ni att den eventuella ökningen kommer att fortsätta i framtiden

Tror ni att det finns en fara att ert företag kommer att outsourca för mycket?

Teorianknytning?

Intervjufrågor Företag 2, ons. 18/5

Allmän info

Hur länge har Ni använt Er av outsourcing?

Huvudsaklig anledning till outsourcing?

Fördelar/nackdelar med outsourcing

Vilka för- och nackdelar har ni upptäckt med outsourcing?

Problem

Har Ni upplevt några problem med Era outsourcingprojekt?
- Vad kan dessa ha berott på?

Hur fungerar kommunikationen mellan Er och Era leverantörer?
- Förklaring.

Framgångsfaktorer

Vad tror Du har gjort att Ni har lyckats med Er outsourcing?
Framgångsfaktorer?

Känner Du att ni skulle kunna outsourca mer utav er verksamhet än logistiken?

Orsaker till misslyckanden – om så inträffat

Har Ni haft några mindre lyckade projekt?
- Vad tror Du dessa har berott på?

Förväntningar/Konsekvenser

Har förväntningarna Ni hade på outsourcing innan det började stämt överens med verkligheten?

Har Ni upptäckt några andra konsekvenser med outsourcing som ni ej räknat med från början?

Framtid

Känner ni att outsourcing har ökat jämt emot tidigare år?
- I så fall, vad tror Du detta kan ha berott på?
- Tror ni att den eventuella ökningen kommer att fortsätta i framtiden

Tror ni att det finns en fara att ert företag kommer att outsourca för mycket?

Teorianknytning?

Intervjufrågor Företag 3, ons. 11/5

Allmän info

Outsourcas både produktion och tjänst?

Hur länge har Ni använt Er av outsourcing?

Huvudsaklig anledning till outsourcing?

Fördelar/nackdelar med outsourcing

Vilka för- och nackdelar har ni upptäckt med outsourcing?

Problem

Har Ni upplevt några problem med Era outsourcingprojekt?

- Vad kan dessa ha berott på?

Hur fungerar kommunikationen mellan Er och Era leverantörer?

- Förklaring.

Framgångsfaktorer

Vad tror Du har gjort att Ni har lyckats med Er outsourcing?

Framgångsfaktorer?

Hur mycket av Ert företags verksamhet tror Du kan outsourcas?

Orsaker till misslyckanden – om så inträffat

Har Ni haft några mindre lyckade projekt?

- Vad tror Du dessa har berott på?

Förväntningar/Konsekvenser

Har förväntningarna Ni hade på outsourcing innan det började stämt överens med verkligheten?

Har Ni upptäckt några andra konsekvenser med outsourcing som ni ej räknat med från början?

Framtid

Känner ni att outsourcing har ökat jämt emot tidigare år?

- I så fall, vad tror Du detta kan ha berott på?

- Tror ni att den eventuella ökningen kommer att fortsätta i framtiden?

Tror ni att det finns en fara att ert företag kommer att outsourca för mycket?

Teorianknytning?

Intervjufrågor Företag 4, mån. 9/5

Allmän info

Ungefär hur många företag outsourcar till er?

Fördelar/nackdelar med outsourcing

Vilka fördelar tror Ni företagen ni arbetar mot upplever med outsourcingen?
– Vad tror Du är den vanligaste/starkaste orsaken till att man anlitar er?

Vad är er styrka inom outsourcingverksamhet?

Problem

Vilka problem har ni upplevt med era outsourcingprojekt?
– Hur kan dessa övervinnas, om det finns några?

Hur fungerar kommunikationen mellan er och era kunder?
– Vad beror det på, tror du?

Framgångsfaktorer

Vad tror Ni har gjort att ni har lyckats med er outsourcingverksamhet?
Framgångsfaktorer?

Finns det något speciellt framgångskoncept för att lyckas?

Orsaker till misslyckanden – om så inträffat

Har ni varit med om mindre lyckade projekt?

Om Ni haft några, vad tror Du dessa har berott på?

Generella problem som uppstår under tiden?

Framtiden

Känner Ni att outsourcing i företag har ökat jämt emot tidigare år?
– I så fall, vad tror Ni denna ökning kan bero på?
– Tror Ni att den ev. ökningen kommer att fortsätta i framtiden?

Tror Ni att det finns en fara med att företag outsourcar för mycket av sin verksamhet?

Teorianknytning?

Intervjufrågor Företag 5, tors. 28/4

Allmän info

Hur många företag levererar ni till?

Fördelar/nackdelar med outsourcing

Vad tror Ni är den främsta anledningen till att företag anlitar er?
Kostnadsfördelar, bättre kunskap/teknik?

Vilka fördelar tror Ni era kunder upplever med att outsourca till er?

Tror Ni att era kunder tycker att de tappar lite av kontrollen vid outsourcing?

Problem

Har ni upplevt några problem med era outsourcingprojekt?
– Hur kan dessa övervinnas, om det finns några?

Hur fungerar kommunikationen mellan er och era kunder?
– Förklaring.

Framgångsfaktorer

Vad tror Ni har gjort att ni har lyckats med er outsourcingverksamhet?
Framgångsfaktorer?

Finns det något speciellt framgångs koncept för att lyckas?

Orsaker till misslyckanden – om så inträffat

Har ni haft några mindre lyckade projekt?
- I så fall, vad kan de ha berott på?

Generella problem som uppstått under tiden?

Framtiden

Känner Ni att outsourcing i företag har ökat jämt emot tidigare år?
I så fall, vad tror Ni denna ökning kan bero på?

Tror Ni att den ev. ökningen kommer att fortsätta i framtiden?

Tror Ni att det finns en fara med att företag outsourcar för mycket av sin verksamhet?

Teorianknytning?

Intervjufrågor Företag 6, tors. 28/4

Allmän info

Ungefär hur många företag outsourcar till er?

Hur länge har ni haft detta som en del av er verksamhet?

Fördelar/nackdelar med outsourcing

Vilka fördelar tror Ni företagen ni arbetar mot upplever med outsourcingen?

– Vad tror Du är den vanligaste/starkaste orsaken till att man anlitar er?

Vad är er styrka inom outsourcingverksamhet?

Problem

Vilka problem har ni upplevt med era outsourcingprojekt?

– Hur kan dessa övervinnas, om det finns några?

Hur fungerar kommunikationen mellan er och era kunder?

– Vad beror det på, tror du?

Framgångsfaktorer

Vad tror Ni har gjort att ni har lyckats med er outsourcingverksamhet?

Framgångsfaktorer?

Finns det något speciellt framgångskoncept för att lyckas?

Orsaker till misslyckanden – om så inträffat

Har ni varit med om några mindre lyckade projekt?

Om Ni haft några, vad tror Du dessa har berott på?

Generella problem som uppstår under tiden?

Framtiden

Känner Ni att outsourcing i företag har ökat jämt emot tidigare år?

– I så fall, vad tror Ni denna ökning kan bero på?

– Tror Ni att den ev. ökningen kommer att fortsätta i framtiden?

Tror Ni att det finns en fara med att företag outsourcar för mycket av sin verksamhet?

Teorianknytning?